



Succession planning pk-perheyrityksissä: ulkopuolisen hallituksen jäsenen vaikutus

Kandidaatintutkielma
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Laskentatoimen laitos
Kevät 2017

Max Mononen

Tiivistelmä

Tekijä Max Mononen

Työn nimi Succession planning pk-perheyrytyksissä: ulkopuolisen hallituksen jäsenen vaikutus

Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatin tutkinto

Koulutusohjelma Laskentatoimen erikoistumisalue

Työn ohjaaja(t) Juhani Vaivio

Hyväksymisvuosi 2017

Sivumäärä 26

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa on tutkittu perheen ulkopuolisen jäsenen vaikutusta succession planningiin ja sukupolvenvaihdokseen pk-perheyrytyksissä. PK-perheyrytykset ovat merkittävä tekijä Suomen taloudelle, ja näiden yritysten tulevaisuudelle sukupolvenvaihdos on yksi suurimmista ja merkittävimmistä riskitekijöistä.

Tutkimuksessa tutkittiin hallituksen roolia perheyrytysten corporate governancen toteuttajana, ja ulkopuolisen hallituksen jäsenen roolia, sekä miten ulkopuolinen hallituksen jäsen voi vaikuttaa ja parantaa yrityksen mahdollisuuksia onnistua sukupolvenvaihdoksessa, kun perheen logiikka ja kaupallinen logiikka kilpailevat. Tutkimus vastasi kysymyksiin *”Miten perheen ulkopuolinen hallituksen jäsen voi auttaa pk-perheyrytystä sen valmistautuessa sukupolvenvaihdokseen?”*

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Aikaisemman kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta ulkopuolisen hallituksen jäsenen tarjoavan viileyttä perheyrytysten päätöksentekoon, objektiivisuutta sekä asiantuntijuutta, että verkostonsa. Ulkopuolisen hallituksen jäsenen vaikutusta suoraan sukupolvenvaihdokseen ei ole toteutettu laajasti, vaan enemmän on keskitytty perheen rooliin prosessissa.

Tämän tutkimuksen keskustelun perusteella voidaan nähdä ulkopuolisen hallituksen jäsenen tuoma hyöty perheyrytyksen valmistautuessa sukupolvenvaihdokseen. Perheen pään, eli patriarkan, motiivit ovat suurin vaikuttava tekijä sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen, mutta ulkopuolinen jäsen tuo objektiivisen katsauksen toimintaan sekä signaloi ulkoisille sidosryhmille uskottavuutta.

Tutkielma keskittyy pk-perheyrytyksen succession planningiin ja sukupolvenvaihdokseen ja ulkopuolisen hallituksen jäsenen vaikutukseen kirjallisuuden pohjalta. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista jatkaa case-tutkimuksena pk-perheyrytyksen sukupolvenvaihdoksista ja ulkopuolisen hallituksen jäsenen konkreettisesta roolista kyseisessä prosessissa. Toisaalta olisi mielenkiintoista verrata eri toimialojen eroavaisuuksia succession planningin näkökulmasta.

Avainsanat succession planning, perheyrytykset, hallitus, corporate governance

Sisällysluettelo

1	Johdanto	4
1.1	Motivointi	4
1.2	Tutkielman tavoitteet ja toteutus	5
1.3	Tutkielman rajaukset ja käsitteiden määrittely	5
2	Corporate governance pienissä ja keskisuurissa perheyrietyksissä	7
3	Hallitus corporate governancen toteuttajana pk-perheyrietyksissä	8
3.1	Hallituksen rooli yrityksessä	8
3.2	Hallituksen tehtävänä johdon valvonta ja neuvonta	9
3.2.1	Johdon valvonta	9
3.2.2	Johdon neuvonta	11
4	Succession Planning	13
4.1	Perheen vaikutus sukupolvenvaihdokseen	13
4.1.1	Solu 1. Vahva jatkuvuus ja vahva harmonia	14
4.1.2	Solu 2. Heikko jatkuvuus ja heikko harmonia	15
4.1.3	Solu 3. Vahva jatkuvuus ja heikko harmonia	15
4.1.4	Solu 4. Heikko jatkuvuus ja vahva harmonia	16
4.1.5	Yhteenveto tutkimuksesta	16
4.2	Neljä tapaa lähestyä succession planningia	16
4.2.1	Punova lähestymistapa	17
4.2.2	Valikoiva lähestymistapa	17
4.2.3	Kaupallinen lähestymistapa	18
4.2.4	Erillinen lähestymistapa	18
4.2.5	Yhteenveto tutkimuksesta	19
5	Yhteenveto	20
5.1	Keskustelu	20
5.2	Johtopäätökset	22
5.3	Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet	23
6	Lähteet	24

1 Johdanto

1.1 Motivointi

Perheyrytykset ovat Suomen kontekstissa merkittävä tekijä taloudelle. Perheyrytysten liiton mukaan Suomessa 80 % yrityksistä on perheyrytyksiä, ja nämä työllistävät 42 % yrityssektorin työntekijöistä (Perheyrytysten liitto 2009, 4). Maailmalla perheyrytysten arvioidaan tuottavan 65 % ja 90 % väliltä maailman bruttokansantuotteesta (Sharma et al. 2001).

Kauppakamarien pk-hallitusbarometrin (2011) mukaan vain 52 %:lla suomalaisista pk-yrityksistä oli yrityksen ulkopuolisia hallituksen jäseniä hallituksessaan. Nordqvist & Melinin (2002) mukaan pk-perheyrytysten omistaja saattaa usein toimia myös muissa yrityksen toimielimissä, kuten hallituksessa ja johdossa. Kuitenkin hallituksen tehtäviin kuuluu valvoa ja avustaa yrityksen johtoa (Zahra & Pearce 1989), mutta saman henkilön toimiessa useammassa roolissa hämärtyy tämä mekaniikka.

Vuoden 2012 Perheyrytysbarometriin vastanneista yrityksistä kolmannes aikoi toteuttaa sukupolvenvaihdoksen seuraavan viiden vuoden aikana (Perheyrytysbarometri 2012). Saman kyselyn mukaan sopivan jatkajan löytymistä pidetään yhtenä vaikeimmista tekijöistä sukupolvenvaihdokseen liittyen. Jatkajan löytäminen perheestä voikin olla yksi tärkeimmistä strategisista tekijöistä yrityksen jatkuvuuden kannalta (Sharma et al. 1997).

Blumentritt (2006) mukaan sukupolvenvaihdosta on tutkittu paljon prosessina ja tapahtumana, ja Sharma et al. (2003) tutkivat perheen rooleja sukupolvenvaihdokseen ja sen suunnitteluun liittyen, mutta perheen ulkopuolisen hallituksen jäsenen roolia on vain raotettu nykyisessä tutkimuksessa. Perheen valtasuhteet yhdistettynä liiketaloudelliseen logiikkaan luovat paineita niin perheeseen kuin yritykseenkin (Jaskiewicz et al. 2016), mutta perheen ulkopuolinen hallituksen jäsen on eri asemassa. Näistä syistä pk-perheyrytysten hallitustyön vaikutus sukupolvenvaihdokseen on merkittävä ja mielenkiintoinen tutkimusaihe.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja toteutus

Tutkielma on kirjallisuuskatsaus, jonka tavoitteena on kuvailla olemassa olevan tutkimustiedon pohjalta perheen ulkopuolisen hallituksen jäsenen vaikutusta hallitustyöhön ja siten myös perheyriksen sukupolvenvaihdokseen, ja sen suunnitteluun. Yhdistämällä hallituksen roolin pk-perheyriksen corporate governancen toteuttajana sekä sukupolvenvaihdoksen, ja sen suunnittelun merkityksen näille yrityksille, saamme mielenkiintoisen tutkimuskysymyksen: *”Miten perheen ulkopuolinen hallituksen jäsen voi auttaa pk-perheyriksistä sen valmistautuessa sukupolvenvaihdokseen?”*

Tutkielman rakenne on seuraava. Toisessa luvussa käsitellään corporate governancea etenkin pk-perheyriksen näkökulmasta. Kolmannessa luvussa tutkimme hallituksen roolia corporate governancen toteuttajana, sekä ulkopuolisia hallituksen jäseniä osana pk-perheyriksen hallitusta. Neljännessä luvussa syvennytään sukupolvenvaihdokseen, ja sen suunnitteluun. Viides luku sisältää keskustelun, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.

1.3 Tutkielman rajaukset ja käsitteiden määrittely

Tutkielman pääpaino on pienissä ja keskisuurissa perheyriksissä, yleiseurooppalaisissa kontekstissa. Tutkielman alkuosa keskittyy corporate governanceen pk-perheyriksen kontekstissa ja hallituksen tehtäviin corporate governancen toteuttajana. Kolmannessa luvussa käsitellään myös perheen ulkopuolisen hallituksen jäsenen vaikutusta perheyriksen toimintaan. Tutkielman toinen osa keskittyy sukupolvenvaihdokseen, ja sen suunnitteluun. Sukupolvenvaihdokseen ja sen suunnitteluun viitataan myös termillä succession planning. Succession planning osuudessa pyritään havainnollistamaan taustalla vaikuttavia dynamiikoita ja logiikoita. Tutkielma keskittyy kahden eri tutkimuksen pohjalta tapoihin lähestyä sukupolvenvaihdosta ja sen suunnittelun taustadynamiikoihin.

Tilastokeskus määrittelee pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) seuraavasti: ”Pienet ja keskisuuret yritykset (PK-yritykset) määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (40 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa (27 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) euroa ja jotka täyttävät alla määritellyn perusteen

riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.” (Tilastokeskus)

Perheyritysten liitto määrittelee perheyrityksen seuraavasti:

1. Äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenellä.
2. Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.
3. Vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa on mukana yrityksen johdossa tai hallinnossa.
4. Listatut yhtiöt täyttävät perheyhtiömääritelmän, mikäli osakekannan hankkineella tai muutoin saaneella henkilöllä tai hänen perheellään tai sukunsa jäsenellä on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuomasta äänivallasta. Välillinen äänivalta listatussa yhtiössä tulee olla suvun määräysvallassa. (Perheyritysten liitto)

Ulkopuolisella hallituksen jäsenellä tarkoitetaan henkilöä, joka ei ole perheen lähisukulainen tai henkilöä ei ole naitettu sukuun, eikä kyseisellä henkilöllä ole muita merkittäviä valtasuhteita perheeseen ennen hallitukseen nimeämistä.

Succession planningilla tarkoitetaan sukupolvenvaihdosta, ja sen suunnittelua perheyrityksissä.

Edustajalla tarkoitetaan perheyrityksen johtohenkilöä, patriarkkaa, joka on tyypillisesti pääomistaja ja/tai toimitusjohtaja.

2 Corporate governance pienissä ja keskisuurissa perheyrityksissä

Corporate governancella ei ole suoraan suomen kielistä käännöstä, mutta eniten siitä käytetään nimitystä ”hyvä hallintotapa”, ”hallintotapa” tai ”organisaation hallintajärjestelmä”. Corporate governance saa useita eri määritelmiä riippuen mistä perspektiivistä sitä katsotaan: corporate governance voidaan nähdä mikrotasolla tekijänä, jolla varmistetaan yrityksen toiminta tehokkaina funktioina kohti tavoitteitaan (Keasey et al. 2005, 2) tai kuten Shleifer ja Vishny (1997) muotoilevat, että corporate governance on yrityksen rahoittajien keino varmistaa tuoton saaminen investoinnilleen.

Perheyritysten ja muiden pk-yritysten keskuudessa corporate governance saattaa saada kuitenkin muitakin merkittäviä tavoitteita kuin tuoton maksimoimisen. Perheyrityksille ja muille pk-yrityksille pelkkä tuloksen mittaaminen ei välttämättä ole tärkeintä vaan suuren painoarvon yrityksen onnistumisen mittaamisessa voi saada esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointi tai omistajaperheen hyvinvoinnin maksimoiminen (Wiklund et al. 2003).

Corporate governance kirjallisuudessa korostuvat omistajien oikeudet. Omistajat hallinnoivat ketjua, jolla yritystä ohjataan. Ensin nimitetään hallitus, joka valitsee johdon. Hallituksen tehtävänä on valvoa johdon toimintaa ja valvontatehtävässä toimivat apuna myös omistajien valitsevat tilintarkastajat (Hirvonen et al. 2003, 23).

Pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa on tyypillistä, että yrityksellä on vähintään yksi suuri omistaja (Gomes & Novaes, 1999). Pk-yritysten, joilla on yksi suuri osakkeenomistaja, kuten perheyrityksissä, suuromistaja määrää yrityksen yhtiöpolitiikan joko johtamalla yritystä itse tai valvomalla yrityksen johtoa läheltä (Bennedsen & Wolfenzon 2000). Näille yrityksille on myös ominaista, että omistajat saattavat toimia osana hallitusta ja mahdollisesti myös johtoa (Nordqvist & Melin 2002), jolloin valvova taho on mahdollisesti sama kuin toimeenpaneva taho.

Pk-yritysten ja perheyritysten kannalta hallituksen keinot vaikuttaa yrityksen toimintaan ovat kuitenkin rajallisemmat, sillä yhden suuren omistajan valitsevat hallituksen jäsenet ajavat todennäköisesti tämän etuja suhteessa pienempiin omistajiin (Roe 2004). Brunninge et al. (2007) mukaan monen pk-yrityksen hallitus onkin usein olemassa vain paperilla.

3 Hallitus corporate governancen toteuttajana pk-perheyrietyksissä

Tässä kappaleessa käydään ensiksi läpi hallituksen roolia yrityksessä corporate governancen näkökulmasta. Toisessa alakappaleessa syvennyetään hallituksen rooliin yrityksen johdon valvojana ja neuvonantajana, ja siihen, mitä hyötyjä ja haittoja ulkopuolinen hallituksen jäsen tuo mukanaan pk-perheyrietykseen.

3.1 Hallituksen rooli yrityksessä

Hallitus on corporate governancen näkökulmasta yrityksen tärkein elin. Hallituksella on kaksi päätehtävää: johdon valvonta ja yrityksen avustaminen (Zahra & Pearce 1989, Byrd & Hyckman 1992). Lainopillinen näkökulma korostaakin hallituksen roolia yrityksen johtamisessa ilman osallisuutta päivittäisiin operaatioihin. Walshin (2006) näkemys hallituksen tehtävistä on laajempi kuin lainopillisen näkökulman. Hänen mukaansa hallituksella on neljä päätehtävää, joiden tulisi olla hallituksen toiminnan keskiössä: 1) rekrytoida, arvioida, tukea ja palkita toimitusjohtajaa, 2) vahvistaa strategiset suunnat, 3) järjestää laadukas operatiivisen tason valvonta ja 4) suorittaa tarkastustoimintaa.

Hallitustyötä tutkittaessa on otettava huomioon, että hallitustyön laatuun vaikuttavat moni tekijä yrityksessä, sen omistajapohjassa ja toimintaympäristössä (Zahra & Pearce 1989). Nordqvistin ja Melinin (2002) mukaan pk-yritysten hallituksissa, omistajissa ja johdossa voivat usein toimia samat henkilöt, jolloin hallituksen tärkeimmäksi tehtäväksi ei muodostu valvonta vaan yrityksen kehittäminen ja suurien strategisten linjojen luominen ja vahvistaminen. Kun yrityksen omistajat edustavat useammassa hallinnollisessa elimessä itseään ja omaisuuttaan, muuttaa se myös hallitustyön luonnetta strategisempaan suuntaan ja vähentää valvonnan tarvetta (ks. esim. Forbes & Milliken 1999; Bennedsen & Wolfenzon 2000; Brickley & Zimmerman 2010). Blumentritin (2006) mukaan perheyrietyksen hallituksen tärkeimmät tehtävät ovatkin strateginen suunnittelu ja sukupolvenvaihdon suunnittelu.

Vaikka yksittäinen omistaja saattaakin nimetä tietyn hallituksen jäsenen, on tämän jäsenen edustettava kaikkia osakkeenomistajia ja ajettava koko yhtiön etua osakeyhtiölain mukaan (OYL 2006). Roen (2004) mukaan hallituksen keinot vaikuttaa yrityksen toimintaan ovat kuitenkin rajallisemmat pk- ja perheyrietyksissä, sillä yhden suuren omistajan valitsema hallituksen jäsenet ajavat todennäköisesti tämän etuja suhteessa pienempiin omistajiin.

Suomen osakeyhtiölaki määrittää hallitukselle myös muita tehtäviä, kuten yhtiökokouksen koolle kutsumisen. On helpompi kuitenkin sanoa, että yhtiön hallitukselle kuuluu kaikki tehtävät, joita ei lue yhtiöjärjestyksessä tai joita ei ole määrätty muille toimielimille laissa. Hallituksen tehtäviin kuuluu usein pitkäaikainen päätöksenteko, kuten esimerkiksi suuret investoinnit tai muuten suuret yritykseen vaikuttavat päätökset, kuten osingonjako (Brickley & Zimmerman 2010). Osakeyhtiölaki myös määrittää hallituksen tehtäväksi edustaa yhtiötä ulospäin, mutta myös toimitusjohtajalla on tämä oikeus (OYL 2006).

Corporate governancen näkökulmasta yrityksen tärkein toimija on hallitus, joka on omistajien valitsema. Hallitukselle on asetettu kaksi päätehtävää, yrityksen auttaminen ja johdon valvonta (Zahra & Pearce 1989). Hallituksen ainoa tehtävä ei siis ole vain valvoa omistajien intressejä, kuten Hirvonen et al. (2003) aikaisemmin kuvailivat, vaan myös tukea yrityksen johtoa parhaan kykynsä mukaan, kuten hyödyntämällä omaa kontaktiverkostoaan yrityksen parhaaksi ja tuomalla asiantuntijuutta sekä objektiivisuutta yrityksen päätöksentekoon (ks. esim. Zahra & Pearce 1989; Byrd & Hickman 1992).

3.2 Hallituksen tehtävänä johdon valvonta ja neuvonta

Tässä kappaleessa käymme läpi kahta johdon päätehtävää: johdon valvontaa ja neuvontaa. Johdon valvontatehtävää peilataan aluksi agenttiteoriaan ja sen jälkeen tutkielmassa tulkitaan mitä perheen ulkopuolinen hallituksen jäsen tuo tähän yhtälöön. Johdon neuvontatehtävän osalta katsomme, mitä uutta perheen ulkopuolinen hallituksen jäsen tuo perheyrikykseen sekä lyhyesti mahdollisia uhkakuvia.

3.2.1 Johdon valvonta

Klassisen agenttiteorian mukaan ongelma corporate governancen näkökulmasta on yrityksen omistajien ja johdon eriävät intressit. Teorian mukaan omistajat valitsevat hallituksen valvomaan johtoa, joka toimii agenttina (Jensen & Meckling 1976; Johannisson & Huse 2000). Vaikka osakeyhtiölain mukaan yrityksen tärkein tehtävä on voiton tuottaminen omistajille, ei johdon motiivit ja tavoitteet välttämättä ole samat. Johdon palkitsemisjärjestelmillä, kuten

suunnatuilla osakeanneilla, pyritään yhdenmukaistamaan johdon intressejä omistajien intresseiksi, mutta tämä luo samalla agenttikustannuksia (Jensen & Meckling 1976).

Kuten aikaisemmin jo mainittiin, kuuluu hallituksen tärkeimpiin tehtäviin toimitusjohtajan palkkaaminen ja tämän, sekä muun johdon valvonta (Zahra & Pearce 1989; Walsh 2006). Perheyriityksillä on kuitenkin pienemmät agenttikustannukset, kun omistajat toimivat yrityksen muissakin johtoelimissä (ks. esim. Fama & Jensen 1983; Nordqvist & Melin 2002; Maury 2006). Jensen & Mecklingin (1976) mukaan agenttikustannuksia ei kuitenkaan voida täysin välttää. Ulkopuolisen hallituksen jäsenen lisääminen hallitukseen tuokin agenttikustannuksia, mutta myös paljon muuta yritykseen.

Gabrielsson & Husen (2005) mukaan perheen ulkopuolisen hallituksen jäsenen määritelmä saa eri merkityksiä riippuen teoriasta ja kontekstista. Perheyriitysten kontekstissa he muotoilevat ulkopuolisen hallituksen jäsenen määritelmän kolmella eri tavalla. Yhteistä näille määritelmille on perheen ja muiden relevanttien sidosryhmien luottamus valittavaan henkilöön, kokemus ja etenkin, että kyseessä ei ole perheenjäsen. Tässä työssä määritelmäksi perheen ulkopuolisesta hallituksen jäsenestä riittää, että kyseessä ei ole perheen lähisukulainen tai henkilöä ei ole naitettu sukuun, eikä valittavalla henkilöllä ole muita merkittäviä valtasuhteita perheeseen ennen hallitukseen nimeämistä.

Agenttiteoriassa ero omistajuuden ja kontrollin välillä, epäluottamus ja informaation epäsymmetrisyys ovat keskeisiä osia. Johannisson & Huse (2000) mukaan tämä johtaa kahteen olennaiseen asiaan, kun pk-perheyriityksen hallitukseen valitaan ulkopuolisia hallituksen jäseniä: 1) valittavat jäsenet ovat taloudellisesti ja psykologisesti itsenäisiä johdosta ja hyödyntävät integriteettiään johtoa valvoessaan, ja 2) hallitus kollektiivina on kykenevä valvomaan johtoa. Gabrielsson & Huse (2005) pitävät tätä tärkeänä varsinkin, kun yrityksessä on muitakin omistajia kuin yksi pääomistaja, esimerkiksi kun pääomasijoittaja omistaa osan yhtiötä.

Ulkopuoliset hallituksen jäsenet haastavat yrityksen nykyisen johdon tekemiä olettamia, ja ulkopuoliset jäsenet usein yhdistetäänkin johdon valvontaan (Zahra & Pearce 1989). Myös Johannisson & Husen (2000) mukaan on todennäköistä, että suurempi ulkopuolisten jäsenten määrä parantaa valvontaa ja neuvontaa.

3.2.2 Johdon neuvonta

Zahra & Pearcen (1989) mukaan ulkopuoliset hallituksen jäsenet yhdistetään usein johdon valvontaan. Perheen ulkopuoliset jäsenet yrityksen hallituksessa voivat silti olla arvokas voimavara yritykselle myös asiantuntemuksellaan ja yrityksen käyttöön mukanaan tuomillaan verkostoilla (Johannisson & Huse 2000). Ulkopuolisia hallituksen jäseniä käytetäänkin konsultoivana apuna pk-perheyriyten omien resurssien ollessa rajalliset (Gabrielsson & Huse 2005). Zahra & Pearce (1989) argumentoivat ulkopuolisten hallitusten jäsenten toimivan linkkinä yrityksen ja ympäristön välillä, yrityksen pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa.

Resurssipohjaisen teorian mukaan on tärkeää ottaa huomioon myös yritystä hyödyntävä näkökulma ulkopuolisia hallituksen jäseniä valittaessa, eikä keskittyä pelkästään valvoviin tehtäviin. Johdolla on usein valtaa ulkoisia hallituksen jäseniä valittaessa pk-perheyriyksiin (Johannisson & Huse 2000), jolloin valvonnan rooli ei välttämättä muutenkaan ole keskeinen. Johannisson & Huse (2000) jatkavat, että tärkeämmäksi saattaa muodostua hallituksen jäsenten kyky auttaa yritystä osaamisellaan ja kontakteillaan, ja että johto voi luottaa heihin. Myös Brunninge et al. (2007) toteavat, että omistajan ollessa mukana tiivistä myös yrityksen muussa toiminnassa tai elimissä, voi hallitus keskittyä vapaammin avustamiseen kuin valvomiseen, johtuen johdon puuttuvista intresseistä antaa harhaanjohtavaa tietoa hallitukselle.

Mikäli yrityksen johtoon on keskittynyt suuri määrä omistusta, voi se johtaa riskien välttelyyn ja haluun aloittaa strategisia muutoksia (George et al. 2005; Hill & Snell 1988; Hoskisson et al. 2000, kuten Brunninge et al. 2007 viittaavat). Brickley & Zimmerman (2010) kuitenkin mainitsevat saman riskin olevan läsnä, kun hallituksen ulkopuolinen jäsen ei välttämättä ole halukas osallistumaan tuottoisaan, mutta korkeariskiseen projektiin välttääkseen maineensa tahriutumisen. Gabrielsson & Huse (2005) kuitenkin toteavat kirjallisuudessa useimmiten tuotavan hyödyn ulkopuolisten jäsenien mukana olossa olevan kyky katsoa päätettäviä asioita objektiivisemmin.

Gabrielsson & Huse (2005) nostavat esiin tutkimuksessaan ulkopuolisen hallituksen jäsenen tuoman hyödyn myös succession planningin kannalta. Heidän mukaansa ulkopuolinen hallituksen jäsen auttaa yrityksiä viestimällä uskottavuutta ja vakautta ulkoisille sidosryhmille tilanteessa, jossa yritys on suuren muutoksen edessä.

Perheen ulkopuolisen jäsenen lisääminen hallitukseen ei kuitenkaan tuo mukanaan pelkkiä hyötyjä. Fletcher (2002) tutkimuksen mukaan ulkopuolisen jäsenen tuominen mukaan hallitukseen voi muuttaa valtarakenteita yrityksessä. Johannisson & Huse (2000) toteavatkin, että epäily ja perhepolitiikan kiemurat ovat usein läsnä ulkopuolista hallituksen jäsentä rekrytoitaessa. Tutkimuskaan ei aina tue ulkopuolisten hallituksen jäsenien tuomaa hyötyä. Sharma et al. (2003) summaavat aikaisemman kirjallisuuden käsittelevän ulkoisten hallitusten jäsenten huonojen puoltien olevan mm. ajan puute, auktoriteetin puute tai ymmärtämättömyys yrityksen bisneksestä.

Mustakallio et al. (2002) mukaan yrityksen hallituksen valvonta ja neuvonta vaikuttavat positiivisesti strategiseen päätöksentekoon ja päätösten laatuun. Mahdollistaakseen parhaat olosuhteet päätösten tekemiselle, on yrityksen hallituksessa ja johdossa oltava hyvä yhdistelmä yrityksen sisäisistä jäsenistä kuin ulkoisistakin, jotta sekä yritysspesifi tieto, että ulkopuoliset, objektiiviset silmäparit ja asiantuntijuus pääsevät vaikuttamaan kriittisiin päätöksiin (Byrd & Hickman 1992).

4 Succession Planning

Tässä luvussa keskitymme succession planningiin ja perheyrytyksessä kilpaileviin logiikoihin, kaupalliseen ja perheen logiikkaan. Kappaleen tavoite on kuvailla sukupolvenvaihdon erilaisia taustalla vaikuttavia valtasuhteita ja kilpailevia logiikoita. Succession planning -kappale on jaettu kahteen osioon: ensin siihen, miten perhe vaikuttaa sukupolvenvaihdokseen, ja toiseksi tutkielmassa käydään läpi eri lähestymistapoja sukupolvenvaihdon valmisteluun.

Succession planningilla, eli sukupolvenvaihdoksella ja sen suunnittelemisella tarkoitetaan ”tarkoituksenmukaista ja formaalia prosessia, jolla yrityksen kontrolli siirretään yhdeltä perheenjäseneltä toiselle” (Sharma et al. 2003: 1, suom.). Blumentrittin (2006) mukaan perheyrytyksen hallituksen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu sukupolvenvaihdon suunnittelu. Sukupolvenvaihdos on perheyrytysten elinkaareissa merkittävä tapahtuma, jossa yrityksen toiminnan jatkuvuus on vaakalaudalla ja taustalla olevan perheen sisäinen dynamiikka saattaa vaikuttaa myös kaupallisiin ja liiketaloudellisiin päätöksiin.

Jaskiewicz et al. (2016) mukaan monet organisaatiot kokevat vaikeuksia, kun eri taustalogiikat ovat ristiriidassa. Sukupolvenvaihdoksessa kilpailevia logiikoita on kaksi: 1) perheen logiikka ja 2) kaupallinen logiikka. Perheen logiikalla tarkoitetaan yleisiä normeja, arvoja ja tavoitteita, jotka ohjaavat yrityksen tapaa toimia ja suuntaa, jotta perheen intressit täyttyvät (Jaskiewicz et al. 2016). Kaupallisella logiikalla tarkoitetaan normeja, arvoja ja tavoitteita, jotka tähtäävät tehokkuuden, tuoton ja markkina-aseman parantamiseen (Friedland & Alford 1991, kuten Jaskiewicz et al. 2016 viittaavat).

4.1 Perheen vaikutus sukupolvenvaihdokseen

Succession Planningilla tarkoitetaan yleisesti prosessia, jossa yrityksen nykyiselle johdolle etsitään seuraajaa tai helpommin sanottuna sukupolvenvaihdosta perheyrytyksessä. Gilding et al. (2015) nimeävät kaksi motiivia sukupolvenvaihdokselle: perheyrytyksen jatkuvuuden turvaamisen ja perheen harmonian ylläpitämisen. Artikkelissaan Gilding et al. (2015) määrittävät nelikenttämallin, joka perustuu perheyrytyksen patriarkan, tyypillisesti pääomistajan ja/tai toimitusjohtajan (jatkossa ”edustaja”), motiiveihin sukupolvenvaihdokseen.

Perheen harmonia	Vahva	4. Heikko jatkuvuus, vahvaharmonia	1. Vahva jatkuvuus, vahva harmonia
	Heikko	2. Heikko jatkuvuus, heikko harmonia	3. Vahva jatkuvuus, heikko harmonia
		Heikko	Vahva
Jatkuvuus perheyrytyksessä			

Kuvaaja 1. Typologia edustajan motiiveista sukupolvenvaihdokselle (Gilding et al. 2015)

Muuttujana kuvaajassa 1. ovat heikko ja vahva linkki kahteen edellä mainittuun motiiviin, perheen harmoniaan ja jatkuvuuteen. Nelikentän jokainen solu edustaa kombinaatiota eri motiiveista ja niiden tasoista. Solu 1. yhdistää vahvan motivaation sekä jatkuvuuteen, että harmoniaan. Solu 2. yhdistää heikon motivaation sekä jatkuvuuteen, että harmoniaan. Solussa 3. on vahva motivaatio jatkuvuudelle, mutta heikko harmonialle ja solussa 4. vahva motivaatio harmonialle, mutta heikko jatkuvuudelle.

4.1.1 Solu 1. Vahva jatkuvuus ja vahva harmonia

Solu 1. kuvastaa tilannetta, jossa edustaja on vahvasti motivoitunut sekä yrityksen jatkuvuuden suhteen, että perheen harmonian ylläpitämisestä. Gilding et al. (2015) toteavat, että yleisesti sukupolvenvaihdos tapahtuu parhaiten, kun säännöt ja toimintaohjeet ovat läpinäkyviä ja vakaita. Harmonian ja jatkuvuuden vaalinta johtavat perheyrytyksen toimintatapojen institutionalisoitumiseen ja ammattimaistumiseen.

Institutionalisoinnilla tarkoitetaan säännöllisten ja virallisten tapaamisten tai instituutioiden järjestämistä ja muodostamista. Näitä voivat olla esimerkiksi perhetapaamiset, foorumit tai säätiöt (Aronoff 1998; Jaffe & Lane 2004; Neubauer & Land 1998; Potts Schoen, Loeb & Hulme 2001, kuten Gilding et al. 2015 viittaavat). Ammattimaistumisella tarkoitetaan muun muassa roolien ja vastuurakenteiden vakinaistamista ja osallisten kouluttamista, jonka nähdään johtavan onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen (Gilding et al. 2015).

4.1.2 Solu 2. Heikko jatkuvuus ja heikko harmonia

Solu 2. kuvaa tilannetta, jossa edustaja on epämotivoitunut joko yrityksen jatkuvuutta tai perheen harmoniaa kohtaan, tai molempia. Yllä solun 1. tilannetta pidettiin optimaalisena kirjallisuuden mukaan, mutta solun 2. tilanteesta varoitetaan (Gilding et al. 2015). Ensimmäiseksi ongelmaksi edustajien kohdalla nostetaan esiin edustajan kykenemättömyys päästää irti yrityksestä ja sen johtamisesta (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua 2001, kuten Gilding et al. 2015 viittaavat). Edustaja saattaa kokea menettävänsä asemansa perheen johtajana siirtyessään syrjään yrityksen johdosta, mikä ei motivoi edustajaa sukupolvenvaihdokseen (Sonnenfeld & Spence 1989: 365). Toiseksi syyksi nähdään edustajan huonot suhteet muuhun perheeseen ja etenkin sukupolvenvaihdoksen toiseen pääosapuoleen, jatkajaan (Aronoff & Ward, 1991: 27, kuten Gilding et al. 2015 viittaavat).

Gilding et al. (2015) kuvailivat solun kaksi lopputulosta sanalla *implosion*, luhistuminen. Luhistumiseen johtavat epäselvät suunnitelmat sukupolvenvaihdosta varten, osaamaton tai huonosti valmistautunut jatkaja tai mahdollisesti perheen sisäisen kilpailutilanne. (Miller et al. 2005: 372, kuten Gilding et al. 2015 viittaavat). Gilding et al. (2015) mukaan solun 2 mukaisessa skenaariossa succession planning ei onnistu ilman ulkopuolista apua.

4.1.3 Solu 3. Vahva jatkuvuus ja heikko harmonia

Solu 3. kuvaa tilannetta, jossa edustaja on motivoitunut yrityksen jatkuvuuden suhteen, mutta ei perheen harmoniasta. Tilanne saattaa johtua edustajan vahvasta kontrollista yrityksen suhteen ja halusta käyttää valtaansa päättäessään myös jatkajasta, jolloin edustaja jättää muun perheen huomiotta. Tyypillisesti edustaja päättää tällöin itse jatkajasta jatkuvuuden perusteella, eikä harmonia saa tällöin painoarvoa. (Gilding et al. 2015). Jaskiewicz et al. (2016) mukaan taustalla on mahdollisesti riitoja, jotka ovat johtaneet perhesuhteiden heikkenemiseen tai potentiaaliset jatkajat eivät ole joko kiinnostuneita perheyriityksestä tai sopivia jatkamaan sitä.

4.1.4 Solu 4. Heikko jatkuvuus ja vahva harmonia

Solussa 4. edustaja on motivoitunut perheen harmonian ylläpitämisestä, mutta ei perheyriityksen jatkuvuudesta. Kirjallisuus on usein kiinnostunut enemmän jatkuvuudesta kuin perheen harmoniasta ja asemasta, eikä tästä syystä usein keskity tutkimaan perheen aseman ja harmoniaa, kun kiinnostus jatkuvuudelle on heikko. (Gilding et al. 2015)

Yksi dynamiikka ilmiön taustalla on perheyriitysten monimutkaisuus, kun yhtiö siirtyy kolmanteen sukupolveen ja taustalla on useita perhehaaroja ja muita osallisia. Tämä hankaloittaa yhteistyötä ja tehokkuutta (Jaffe & Lane 2004, kuten Gilding et al. 2015 viittaavat). Tästä johtuen myös harmonian ylläpito on hankalaa ja yrityksen myyminen saattaa olla helpoin vastaus yhdistämään perheen intressit (Gilding et al. 2015).

4.1.5 Yhteenveto tutkimuksesta

Gilding et al. (2015) mukaan eniten sukupolvenvaihdokseen vaikuttava seikka on edustajan, eli patriarkan motiivit. Prosessin käynnistäminen ja edistäminen ovat pitkälti tämän edustajan käsissä. Kahden päämotiivin, eli jatkuvuuden ja perheen harmonian, välinen tasapaino tai epätasapaino, on suurin vaikuttava tekijä miten sukupolvenvaihdos toteutetaan. Dynamiikat myös muuttuvat siirryttäessä sukupolvissa nuorempiin ja kauemmaksi perustamisesta. Vahvan jatkuvuuden vallitessa voi yritys pysyä joko perheellä tai se voidaan myydä toisaalle riippuen perheen harmoniasta, mutta pelkkä perheen harmonia ei välttämättä riitä pitämään yritystä perheyriityksenä. Loppujen lopuksi edustajalle on kuitenkin lähtökohtaisesti keskittynyt niin paljon valtaa, että hänen tekemänsä päätökset ovat ratkaisevassa osassa yrityksen tulevaisuuden kannalta, myös sukupolvenvaihdoksen osalta. (Gilding et al. 2015)

4.2 Neljä tapaa lähestyä succession planningia

Jaskiewicz et al. (2016) tutkivat 21 saksalaista viinialan perheyriitystä. He tutkivat miten perheyriitykset suhtautuivat lähenevään sukupolvenvaihdokseen ja miten yrityksessä ja perheessä käsiteltiin kaupallisen ja perheen logiikan ristiriitaa. Jaskiewicz et al. (2016) esittelevät neljä erilaista tapaa lähestyä sukupolvenvaihdosta, ja sen suunnittelua: 1) punova 2) valikoiva 3) kaupallinen 4) erillinen (Jaskiewicz et al. 2016, 799: suom. *”Interwoven, selective, commercial and detached”*).

4.2.1 Punova lähestymistapa

Punovassa lähestymistavassa perheen logiikka ja kaupallinen logiikka vaikuttavat toimintaan, mutta niitä pidetään saman kolikon kahtena puolena. Yritys kykenee hallitsemaan kilpailevia logiikoita, koska edustaja osallistaa ja hyödyntää perheen osaamista apuna prosessissa. Yhtenäinen perhe, joka jakaa samat normit ja arvot, ei häiriinny lyhyen aikavälin kitkasta vaan keskittyy kohti pitkän aikavälin tavoitteita. Jokaisessa tutkimuksen perheessä, joka lähestyi sukupolvenvaihdosta punovalla lähestymistavalla, oli vanhin poika asetettu perimisjärjestyksessä ensimmäiseksi. (Jaskiewicz et al. 2016).

Lähestymistavassa on tärkeää, että jokainen jäsen tietää oman roolinsa ja tutkimuksen yrityksissä jäsenet hyväksyvät roolinsa annettuina, mitä heiltä myös odotetaan. Jatkajalle, tutkimuksen tapauksessa vanhimmalle pojalle, on asetettu tarkat kriteerit niin koulutuksen kuin työkokemuksen suhteen. Jatkajan oletetaan kasvattavan yritystä ja pitävän huolen perheyrityksestä, ja lopuksi siirtävän sen omalle vanhimmalle pojalleen. (Jaskiewicz et al. 2016)

4.2.2 Valikoiva lähestymistapa

Valikoivassa lähestymistavassa perheen logiikka vaikuttaa yritykseen, mutta vain tiettyinä aikoina. Tutkimuksessa edustajat pitävät yritystä perheyrityksenä, toivovat yrityksen pysyvän perheessä ja uskovat, että asiakkaat arvostavat yrityksen asemaa perheyrityksenä. Samalla perheen logiikkaa pidettiin kuitenkin perheen asiana ja yritystä johdetaan pääasiassa kaupallisella logiikalla. Yritystä johdetaan perheen logiikka edellä vain, kun kaksi logiikkaa ovat ristiriidassa, mutta ei välttämättä aina tällaisissakaan tilanteissa. Edustaja, joka johtaa yritystä, osallistaa muutakin perhettä yrityksen päätöksenteossa, mutta loppukädessä päättää asioista itse, toisin kuin punovan lähestymistavan yrityksissä. Edustajan päätöksiä kunnioitetaan perheessä, vaikka ne tehtäisiin kaupallisen logiikan periaatteilla, koska yritys ja perhe nähdään kahtena eri yksikkönä, joilla on linkki keskenään. (Jaskiewicz et al. 2016)

Valikoivan lähestymistavan yritykset tutkimuksessa suosivat jatkajaksi omia jälkeläisiään, mutta eivät etukäteen tehneet päätöstä puhtaasti perheen logiikan kannalta, vaan sopivan johtajan löytyminen on tärkeämpää. Nuoremman sukupolven halukkaat jatkajat pyrkivät kuitenkin aktiivisesti hankkimaan relevantin koulutuksen ja työuran, jotta he olisivat sopivin

vaihtoehto yrityksen jatkajaksi sukupolvenvaihdoksen koittaessa sekä kaupallisen, että perheen logiikan näkökulmasta. (Jaskiewicz et al. 2016).

4.2.3 Kaupallinen lähestymistapa

Kaupallisessa lähestymistavassa edustajan toimintaa ohjaa puhtaasti kaupallinen logiikka. Kumpikaan, jatkuvuus tai perheen harmonia, eivät ole merkittävässä osassa, kun tehdään päätöksiä yrityksen tulevaisuuteen liittyen. Kaupallisen lähestymistavan edustaja on autoritäärinen johtaja, joka ei osallista muita perheen jäseniä. Tämä mahdollistaa liiketoiminnan pyörittämisen puhtaasti kaupallisella logiikalla, kun muulla perheellä ei ole vaikutusvaltaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin. (Jaskiewicz et al. 2016)

Mahdolliseksi ongelmaksi tutkimuksessa nousi esiin, että jatkajaa yritykselle ei välttämättä ole, johtuen osittain johtamistavasta sekä siitä, että edustajan omaakaan perhettä ei osallisteta yrityksen pyörittämiseen ennen sukupolvenvaihdosta. Kaupallisessa lähestymistavassa jatkuvuus on vahvaa, mutta ei välttämättä perheen piirissä. Tutkimuksen yrityksistä osa myytiinkin pois perhepiiristä. (Jaskiewicz et al. 2016)

4.2.4 Erillinen lähestymistapa

Erillisessä lähestymistavassa otetaan molemmat logiikat huomioon, mutta niitä käsitellään täysin erikseen. Perheenjäsenet päättävät itsenäisesti millä painoarvolla päätöksiä tehdään, mutta loppujen lopuksi edustajat tekevät päätöksensä ensisijaisesti kaupallisen logiikan pohjalta ja vasta toissijaisesti perheen logiikkaa noudattaen. Vaikka perheyriksen jatkuvuutta perheessä pidettäisiinkin tärkeänä, ei jälkeläisten koulumiseksi tehty vastaavia panostuksia kuin esimerkiksi punovassa lähestymistavassa. (Jaskiewicz et al. 2016)

Mahdollinen jatkajasukupolvi oli tutkimuksessa kiinnostunut jatkajan roolista, mutta vain jos se sopi heidän elämäntilanteeseensa muutenkin. Nuorempi sukupolvi siis omaksui perheen logiikan, mutta ei kokenut suurta omistajuutta yrityksestä ja yrityksen myynti olikin tutkimuksessa usein validi vaihtoehto. Edustajien johtajuustyyli oli autoritäärinen ja muita perheenjäseniä ei osallistettu päätöksentekoon. Tämä myös johti siihen, että vaikka jatkaja olisi löytynyt olivat edustajat haluttomia jäämään pois yrityksestä. (Jaskiewicz et al. 2016).

4.2.5 Yhteenveto tutkimuksesta

Jaskiewicz et al. (2016) tutkimuksessa selvitettiin miten kaupallisen ja perheen logiikan ristiriitaa hallitaan, kun perheyritys lähestyy sukupolvenvaihdosta. Olennaisina tekijöinä nähtiin edustajan johtamistapa, motiivi jatkuvuudesta sekä jatkajien soveltuvuus yrityksen johtamiseen. Myös perheen harmonia on osana tutkimusta, mutta enemmän liittyen perhesuhteisiin ja siitä osittain johtuvaan johtamistapaan. Vahvat perheet, jotka on osallistettu päätöksentekoon ja joissa perheenjäsenet tietävät roolinsa, toteuttavat sukupolvenvaihdoksen sujuvimmin perheen sisällä, kuten punovassa lähestymistavassa. Punovassa lähestymistavassa olennaista onkin katsoa logiikoita saman kolikon kahtena puolena. Myös valikoiva tapa, jossa logiikoita punnitaan erikseen, todettiin toimivaksi. Kaupallinen lähestymistapa ja erillinen lähestymistapa todettiin hankalammiksi, mutta tämä johtuu osittain siitä, miten yritystä on aikaisemminkin johdettu logiikoiden näkökulmasta, eikä vain sukupolvenvaihdoksen lähestyessä. (Jaskiewicz et al. 2016).

5 Yhteenveto

Tässä luvussa käydään läpi, mitkä eri asiat vaikuttavat sukupolvenvaihdokseen ja sen suunnitteluun, ja miten ulkopuolinen hallituksen jäsen voi auttaa yritystä sukupolvenvaihdoksen lähestyessä. Keskustelu käydään kappaleissa 2, 3 ja 4 läpikäydyn kirjallisuuskatsauksen perusteella. Keskustelun avulla pyritään vastaamaan seuraavaan kysymykseen: *”Miten perheen ulkopuolinen hallituksen jäsen voi auttaa pk-perheyrittäjä sen valmistautuessa sukupolvenvaihdokseen?”*

Tämän jälkeen käymme läpi tutkimuksen rajoituksia ja mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Keskustelu

Hallitus on corporate governancen näkökulmasta yrityksen tärkein elin, jolla on kaksi päätehtävää: johdon valvonta ja yrityksen avustaminen (Zahra & Pearce 1989, Byrd & Hyckman 1992). Näitä kahta päätehtävää silmällä pitäen tutkielmassa alustettiin hallituksen roolia corporate governancen toteuttajana, mitä ulkopuolinen hallituksen jäsen tuo mukanaan pk-perheyrittäjään ja lopuksi kävimme läpi succession planningia ja siihen vaikuttavia asioita.

Corporate governance saa erityisiä piirteitä puhuttaessa pk-perheyrittäjien kontekstista, kuten sen, että yrityksillä on usein vähintään yksi suuri omistaja (Gomes & Novaes 1999) ja tämä omistaja saattaa usein toimia osana yrityksen johtoa tai hallitusta (Nordqvist & Melin 2002). Tähän kontekstiin viitaten tutkielma katsoo myös ulkopuolisen hallituksen jäsenen mukanaan tuomia etuja ja mahdollisia haittoja pk-perheyrittäjässä.

Perheen ulkopuolisen jäsenen hankkimista hallitukseen perusteltiin tulkitsemalla hallitukselle annettua kahta päätehtävää, johdon valvontaa ja yrityksen avustamista. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet auttavat johdon valvontatehtävässä haastamalla yrityksen nykyisen johdon tekemiä olettamia (Zahra & Pearce 1989). Kuitenkin olettamien haastamisesta on hyötyä myös sukupolvenvaihdokseen liittyvän neuvonnan kannalta, kun Jaskiewicz et al. (2016) nimeämät kaupallinen logiikka ja perheen logiikka ovat ristiriidassa.

Resurssipohjaisen teorian mukaan Gabrielsson & Huse (2005) nostavatkin esiin tutkimuksessaan ulkopuolisen hallituksen jäsenen tuoman hyödyn succession planningin kannalta. Heidän mukaansa ulkopuolinen hallituksen jäsen auttaa yrityksiä viestimällä uskottavuutta ja vakautta ulkoisille sidosryhmille tilanteessa, jossa yritys on suuren muutoksen edessä. Pelkkä olettamien haastaminen ja yleinen neuvonta eivät siis ole ainoa hyöty, vaan perheen ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on signaalointivaikutus muihin sidosryhmiin. Signaalointivaikutusta voidaan pitää merkittävänä hyötynä, kun muistetaan sukupolvenvaihdon olevan kriittinen ajanjakso perheyrytyksissä. Esimerkiksi pankkirahoituksen turvaamista voidaan pitää merkittävänä hyötynä, kun ulkopuolisen hallituksen jäsenen mukana olo viestii pankille siitä, että yritys tulee jatkamaan kannattavalla tiellä.

Kaupallisen ja perheen logiikan ristiriidat ovat erityisen hankalia, kun tunteet, valtasuhteet ja liiketaloudelliset realiteetit ovat kaikki pöydällä yhtä aikaa sukupolvenvaihdon lähestyessä. Gilding et al. (2015) malli kuvaa perheen vaikutusta sukupolvenvaihdokseen ja Jaskiewicz et al. (2016) malli esittelee lähestymistapoja sukupolvenvaihdokseen ja succession planningiin. Näitä yhdistelemällä yritän tutkielmassani tuoda esiin ulkopuolisen hallituksen jäsenen tarjoamia hyötyjä sukupolvenvaihdokseen, ja sen suunnitteluun, yrityksen sisältä käsin.

Gilding et al. (2015) mukaan solun 2 mukaisessa skenaariossa, heikko jatkuvuus ja heikko harmonia, succession planning ei onnistu ilman ulkopuolista apua. Tämä apu voisi olla perheyrytyksessä saatavilla läheltäkin, perheen ulkopuolisista hallituksen jäsenistä. Mallin mukainen solu 1, vahva jatkuvuus ja vahva harmonia, on tavoiteltava tila perheyrytyksissä tutkimuksen mukaan. Solu 1, jossa toiminta on institutionaalista ja ammattimaista, muistuttaa Jaskiewicz et al. (2016) punovan lähestymistavan yrityksiä. Näissä yrityksissä perheenjäsenet tiesivät roolinsa jo etukäteen ja kaikki olivat sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen. Ulkopuolinen hallituksen jäsen voi tuoda mukanaan perheyrytysten hallitukseen formaalimpaa toimintatapaa, joka on ensiaskel tiellä institutionalisoitumiseen, ja täten edesauttaa myös sukupolvenvaihdosta ja sen suunnittelua.

Johannisson & Husen (2000) mukaan onkin todennäköistä, että suurempi ulkopuolisten jäsenten määrä parantaa valvontaa ja neuvontaa. Perheen ulkopuolisen jäsenen lisääminen hallitukseen ei kuitenkaan tuo mukanaan pelkkiä hyötyjä vaan Fletcherin (2002) tutkimuksen mukaan ulkopuolisen jäsenen tuominen mukaan hallitukseen voi muuttaa valtarakenteita

yrityksessä ja täten hankaloittaa yrityksen toimintaa. Tämä saattaa huonontaa perheen harmoniaa ja täten vaikeuttaa sukupolvenvaihdosta, esimerkiksi Gilding et al. (2015) typologiassa siirryttäessä solusta 1, vahva jatkuvuus ja vahva harmonia, soluun 3, vahva jatkuvuus ja heikko harmonia.

Sharma et al. (2003) summaavat aikaisemman kirjallisuuden käsittelevän ulkoisten hallitusten jäsenten huonojen puoltien olevan mm. ajan puute, auktoriteetin puute tai ymmärtämättömyys yrityksen bisneksestä. Samassa tutkimuksessa he kuitenkin jatkavat ulkopuolisen avun johtavan suurempaan tyytyväisyyteen sukupolvenvaihdoksessa.

Ulkopuoliset hallituksen jäsenet eivät ole kiinni yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja näin he voivat vapaammin keskittyä yrityksen strategiseen kehittämiseen (Forbes & Milliken 1999). Täten nämä hallituksen jäsenet kykenevätkin avustamaan yritystä paremmin muutosprosesseissa erilaisella näkemyksellä kuin sisäiset jäsenet (Borch & Huse 1993). Mahdollistaakseen parhaat olosuhteet päätösten tekemiselle, on yrityksen hallituksessa ja johdossa oltava hyvä yhdistelmä yrityksen sisäisistä jäsenistä kuin ulkoisistakin, jotta sekä yritysspesifi tieto, että ulkopuoliset, objektiiviset silmäparit ja asiantuntijuus pääsevät vaikuttamaan kriittisiin päätöksiin (Byrd & Hickman 1992). Tämä pätee myös sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa ja toteuttaessa.

Tästä ja muista edellä esitetyistä syistä on yhden tai useamman perheen ulkopuolisen hallituksen jäsenen hankkiminen yritykseen perusteltua, varsinkin kun sukupolvenvaihdos lähenee. Poikkeuksena voidaan mainita tilanteet, joissa perheessä vallitsee vahva harmonia tai mikäli edustajan motivaatio jatkuvuudesta on jo vahva entuudestaan.

5.2 Johtopäätökset

Ulkopuolisen hallituksen hankkimisella pk-perheyriksen hallitukseen vaikuttaa olevan positiivisia vaikutuksia succession planningin kannalta. Objektiiviset silmäparit yhdistettynä yrityksen sisäisten jäsenien tuntemukseen yrityksen liiketoiminnasta mahdollistavat parhaat päätökset myös sukupolvenvaihdoksen kannalta. (ks. esim. Byrd & Hyckman 1992; Gabrielsson & Huse 2005; Brunninge et al. 2007)

Ulkopuoliset hallituksen jäsenet tuovat mukanaan ymmärrystä laajemmassa kontekstissa kuin pelkästään käsiteltävän yrityksen sisäiset jäsenet; ulkoiset jäsenet tuovat luottamusta ulkoisien sidosryhmien silmissä sukupolvenvaihdon koittaessa ja antavat asiantuntemuksensa yrityksen käyttöön kustannustehokkaalla tavalla.

On kuitenkin otettava huomioon, että mikäli yritys seisoo vahvalla pohjalla peilaten esimerkiksi Gilding et al. (2015) ja Jaskiewicz et al. (2016) teorioihin, ei ulkopuolinen hallituksen jäsen pysty välttämättä tarjoamaan riittävän suurta hyötyä sukupolvenvaihdon kannalta. Tällöin ulkopuolisen hallituksen jäsenen hankkiminen saattaa olla riski järkyttämällä jo vallitsevia valtarakenteita, kuten rikkomalla hyvän perheen sisäisen harmonian (Fletcher 2002).

Kuitenkin muissa tilanteissa objektiivinen näkemys, asiantuntemus ja irrallisuus perheestä, kun perheen logiikka ja kaupallinen logiikka ovat ristiriidassa, nähdään suureksi hyödyksi. Täten voidaan pitää perusteltuna ulkopuolisen hallituksen jäsenen tuomaa apua sukupolvenvaihdosta lähestyttäessä.

5.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa on useita rajoituksia. Tutkielma ei sisällä empiriaosuutta, joten tutkielman mukaiselle skenaariolle ulkoisen hallituksen jäsenen vaikutuksista ei näin ollen voida empiirisesti vahvistaa tai haastaa. Tutkimus ei myöskään kosketa tiettyä toimialaa, vaan katsoo pk-perheyriä laajemmassa, yleiseurooppalaisessa kontekstissa. Jaskiewicz et al. (2016) saksalaisilla viinintuottajilla teettämä tutkimus ei välttämättä korreloisi suomalaisten teollisuusperheyriä kanssa lainkaan.

Succession planningia voi myös tutkia eri kulmista kuin taustadynamiikkojen vaikutuksesta sukupolvenvaihdokseen, ja sen valmisteluun. Kirjallisuus onkin usein keskittynyt tutkimaan sukupolvenvaihdosta prosessina. On myös mahdollista sulkea pois sattuman vaikutusta sukupolvenvaihdon onnistumiseen. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisikin kiinnittää huomiota taustalla olevien perhesuhteiden sijaan oletetun perheyriä jatkajan ammatilliseen sopivuuteen ja kyvykkyyteen suhteessa sukupolvenvaihdon onnistumiseen, tai siihen, miten ulkopuolisen hallituksen jäsenen rooli sukupolvenvaihdon suunnittelussa muuttuu siirryttäessä ensimmäisestä sukupolvenvaihdoksesta esimerkiksi kolmanteen.

6 Lähteet

Kirjalliset lähteet

Bennedsen, M & Wolfenzon, D 2000. "The balance of power in closely held corporations". Journal of Financial Economics, vol 58, 113-139

Blumentritt T 2006. "The Relationship Between Boards and Planning in Family Business". Family Business Review, vol 19, 1, 65-72

Borch, OJ & Huse, M 1993. "Informal strategic networks and the board of directors", Entrepreneurship Theory and Practice, vol 18, 23-36.

Brickley, JA; Zimmerman JL 2010. "Corporate governance myths: comments on Armstrong, Guay, and Weber". Journal of Accounting and Economics, vol 50, 235-45

Brunninge, O; Norqvist, M & Wiklund, J 2007. "Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams". Small Business Economics, vol 29, 295-308

Byrd, J & Hickman, K 1992 "Do outside directors monitor managers?". Journal of Financial Economics, vol 32, 195-221

Fama, E & Jensen M 1983. "Separation of ownership and control". Journal of Law and Economics, Vol 26, 301-325

Fletcher, D 2002. "Understanding the Small Family Business", Routledge, Lontoo

Forbes, D & Milliken, F 1999. "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups". Academy of Management Review, Vol 24, 489-505

Gabrielsson, J & Huse, M 2005. ""Outside" Directors in SME Boards: A call for theoretical reflections". Virtus Interpress - Corporate Board: role, duties & composition, Vol 1, 28-37

Gilding, M; Gregory, S & Cosson, B 2015. "Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning". Entrepreneurship: Theory & Practice, vol 39, 2, 299-312

- Gomes, A & Novaes, W 1999. "Multiple Large Shareholders in Corporate Governance". Escola de Pos-Graduacao em Economia da FGV, vol 99, 21, 1-55
- Hirvonen, Ahti & Niskakangas, Heikki & Steiner, Maj-Lis 2003. "Corporate governance. Hyvä omistajanohjaus ja hallitustyöskentely". WS Bookwell Oy, Juva
- Jaskiewicz P; Heinrichs K, Rau SB, Reay T 2016. "To be or not to be: how family firms manage family and commercial logics in succession". Entrepreneurship: Theory & Practice, vol 40, 4, 781-813
- Jensen, M & Meckling, W 1976 "Theory of the firm: Managerial behavior, Agency costs and Ownership structure". Journal of Economics, Vol 3, 305-360
- Johannisson, B & Huse, M 2000. "Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge". Entrepreneurship & Regional Development, vol 12, 353-378
- Keasey, K; Thompson, S & Wright M 2005. "Corporate Governance: Accountability, Enterprise and International Comparisons". Wiley, Lontoo
- Maury, B 2006. "Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations". Journal of Corporate Finance, vol 12, 321-341
- Mustakallio, M; Autio, E & Zahra, S 2002. "Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making". Family Business Review, vol 15, 3, 205-222
- Nordqvist M & Melin, L 2002. "The dynamics of family firms. An institutional perspective on corporate governance and strategic change". Understanding the Small Family Business, Routledge, Lontoo, 94-110
- Roe, J 2004. "The Institutions of Corporate Governance". Discussion Paper No. 488 Harvard Law School, 1-16
- Sharma, P; Chrisman, J & Chua, J 2003. "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results", Family Business Review, vol 16, 1, 1-15
- Sharma, P; Chrisman, J & Chua, J 1997. "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges". Family Business Review, vol 10, 1, 1-36

Sharma, P; Chrisman, J; Pablo, A; Chua, J 2001. "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model". Entrepreneurship Theory and Practice, vol 25, 3, 1-19

Shleifer, A & Vishny, R 1997. "A survey of corporate governance". Journal of Finance, vol 52, 2, 737-783

Sonnenfeld, JA & Spence, PL 1989. "The parting patriarch of a family firm". Family Business Review, vol 2, 4, 355–375

Walsh, G 2006. "White Paper: Value Added Governance". EC Murphy Walsh

Wiklund, J; Davidsson, P & Delmar, F 2003. "What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth?". Entrepreneurship: Theory and Practice, vol 27, 3, 247– 270

Zahra, SA; Pearce JA 1989. "Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model". Journal of Management, vol 15, 2, 291-334

Internet- ja muut lähteet

"Hyvät hallintotavat perheyriyksissä –omistajuuden, liiketoiminnan sekä perheen hallinta". 2009. Perheyritysten liitto

Osakeyhtiölaki, OYL 21.7.2006/624

"Perheyritysbarometri" 2012. Perheyritysten liitto

Perheyritysten liitto <http://www.perheyritys.fi/yhteystiedot/medialle/> päiväys 7.5.2017

"Pk-yriytysten hallitusbarometri". 2011. Kauppakamarit ja hallituspartnerit

Tilastokeskus http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yriytys.html) päiväys 6.5.2017